

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DE GERENTES DE ENFERMAGEM

PROFESSIONAL COMPETENCES AND ORGANIZATIONAL STRATEGIES OF NURSING MANAGERS

COMPETENCIAS PROFESIONALES Y ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE GERENTES DE ENFERMERÍA

SILVIA HELENA HENRIQUES CAMELO *

FERNANDA LUDMILLA ROSSI ROCHA **

LUCIELI DIAS PEDRESCHI CHAVES ***

VÂNEA LUCIA DOS SANTOS SILVA ****

MIRELLE INÁCIO SOARES *****

RESUMO

Objetivo: Caracterizar as competências de enfermeiros gerentes de um Hospital de Ensino e as estratégias organizacionais para mobilizar essas competências. **Método:** Estudo exploratório de abordagem qualitativa. Foi realizado em um hospital público com 15 enfermeiros gerentes. Utilizou-se a observação e entrevistas semiestruturadas com análise temática dos dados. **Resultados:** Os resultados mostraram enfermeiras entre 27 e 60 anos e 60% com especialização em gestão. A gerência apresenta desafios como: conhecimento da unidade e das tarefas, aproximação com questões administrativas, gerenciamento de conflitos. A aquisição de conhecimentos, o exercício da liderança, a educação permanente, a tomada de decisão, o gerenciamento de recursos e a competência interpessoal representam as competências necessárias; estratégias organizacionais são promovidas como: cursos na área de gestão e treinamentos em serviço. **Conclusão:** A discussão das competências de enfermeiros gerentes permitem aos centros formadores e gestores de saúde visualizarem aspectos da formação destes profissionais peculiares para a função gerencial.

Palavras chave: Enfermeiros, gerência, competência profissional, estratégias.

ABSTRACT

Objective: This study aims to characterize the skills of nurse managers at a teaching hospital and their organizational strategies to mobilize these skills. **Method:** An exploratory, qualitative study was conducted at a public

* Enfermeira. Doutor em Enfermagem. Professor Doutor – Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. SP. Brasil. E-mail: shcamelo@eerp.usp.br

** Enfermeira. Doutor em Enfermagem. Professor Doutor – Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. SP. Brasil. E-mail: ferocha@eerp.usp.br

*** Enfermeira. Doutor em Enfermagem. Professor Doutor – Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. SP. Brasil. E-mail: dpchaves@eerp.usp.br

**** Enfermeira. Mestra em Enfermagem – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Departamento de Enfermagem Geral e Especializada. Ribeirão Preto. SP. Brasil. E-mail: vanealucia@uol.com.br

***** Enfermeira. Doutoranda em Enfermagem – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. SP. Brasil. E-mail: mirelleenfermagem@gmail.com

hospital with 15 nurse managers. Observation and semi-structured interviews were carried out, and the data was thematically analyzed. Results: The results showed nurses aged between 27 and 60 years, 60% of which had a specialization in management. Management presents challenges such as: knowledge unit and task approach to administrative issues, the management of conflicts. The necessary skills are the acquisition of knowledge, the exercising of leadership, lifelong learning, decision-making, resource management and interpersonal competences. Organizational strategies are promoted through management courses and in-service training. Conclusion: The discussion of nurse managers competences allow educational centers and health managers visualize aspects of the formation of these professionals for the managerial role. Of these professionals which are specific to the managerial role.

Key words: Nurses, male, management, professional competence, strategies.

RESUMEN

Objetivo: Caracterizar las competencias de los gerentes de enfermería de un hospital de enseñanza y las estrategias de la organización para movilizar estas habilidades. Material y método: Estudio exploratorio, cualitativo, con diseño de estudio de caso. Se llevó a cabo en un hospital público con 15 enfermeras gerentes. Se utilizó la observación y las entrevistas semiestructuradas con análisis temático de datos. Resultados: Los resultados mostraron enfermeras con edades comprendidas entre los 27 y 60 años; el 60% con una especialización en gestión. La gestión presenta desafíos tales como: unidad de conocimiento y el enfoque de trabajo para cuestiones administrativas, gestión de conflictos. La adquisición de conocimientos, el ejercicio del liderazgo, el aprendizaje permanente, la toma de decisiones, gestión de recursos y la competencia interpersonal representan las competencias necesarias; estrategias organizativas se promueven como cursos de gestión y formación en el empleo. Conclusión: La discusión de las competencias de los gerentes de enfermería permiten a los centros de formación y gestores sanitarios visualizar los aspectos de la formación de estos profesionales característicos de la función administrativa.

Palabras clave: Enfermeros, gerencia, competencia profesional, estrategias.

Fecha recepción: 20/06/14 Fecha aceptación: 05/03/16

INTRODUÇÃO

Compreende-se que nos dias de hoje, os serviços de saúde são complexos e o cuidado de qualidade é obrigatório, sendo a competência em Enfermagem vital para prestar esse cuidado. Competência para a prática e educação em enfermagem tem sido a preocupação da Comissão de Acreditação de Organizações de Cuidado a Saúde e outras instituições de ensino, gerando apreensão até mesmo entre os profissionais e educadores em relação ao cumprimento das normas estabelecidas por essas organizações (1).

A tendência nas organizações de saúde é buscar competências que auxiliem os profissionais nos seus impasses, principalmente no que tange ao cuidado de enfermagem considerado como núcleo de competência, visando criar novos parâmetros de ações para adaptar as pessoas no presente às incertezas do futuro (2).

A temática “competência profissional” tem se constituído, ao longo dos anos, foco de atenção dos enfermeiros, bem como dos administradores dos serviços de saúde, uma vez que o pessoal de enfermagem representa parcela significativa dos recursos humanos alocados nessas instituições, especialmente nos hospitais, e, portanto, interferem na

qualidade e custo ao cuidado prestado. Nesse sentido, a mobilização de competências poderá refletir significativamente nos resultados obtidos (3). Compreende-se que os múltiplos conceitos de competência podem ser abordados como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa exercer o seu trabalho (4).

O desenvolvimento e as mudanças importantes nos locais de trabalho relacionados com a inovação tecnológica e com alterações na organização do trabalho fazem emergir novas lógicas empresariais em que se procura valorizar o fator humano nas organizações em associação com o desenvolvimento tecnológico. Nesse contexto, a Enfermagem é vista como profissão focalizada em interações em que cada ser humano, ao vivenciar um projeto de saúde, se torna singular, único e indivisível num momento ímpar de cuidado (5).

No hospital, a incorporação de novas tecnologias passou a exigir profissionais qualificados, com destreza manual agregada às competências de inovação, trabalho em equipe, tomada de decisões, desafiando líderes de enfermagem. Se existem preocupações em diminuir a rotatividade de funcionários, aumentar a segurança do paciente, controle nos custos, mais demandas serão feitas aos profissionais em posição de liderança, como é o caso de enfermeiros gerentes (6).

O Nursing Leadership Institute (NLI) criou um modelo de competência para enfermeiros gerentes. Nele, foram mapeadas seis grandes competências tais como: domínio pessoal, efetividade interpessoal, gestão financeira e de recursos humanos, cuidados com a equipe, com os pacientes e consigo mesmo e pensamento sistematizado (7). Já no Brasil, pesquisadores, preocupados com as competências necessárias a enfermeiros gerentes de hospitais acreditados, verificaram que as mais importantes competências na opinião dos próprios enfermeiros gerentes eram: liderança, visão estratégica, foco no

paciente e processos de gerenciamento (8).

Assim, ao enfermeiro gerente de um serviço de enfermagem hospitalar, para o desempenho de suas tarefas, requer competências que lhe possibilitarão exercer seu trabalho com eficiência. Apesar de existirem algumas certezas, ainda não há consenso sobre todas as competências gerenciais que sejam indispensáveis ao enfermeiro gerente no hospital.

Nesse sentido, para este estudo formulamos as seguintes questões: Que competências os enfermeiros gerentes, atuando em diversas áreas assistenciais de um hospital de ensino percebem que devem ser desenvolvidas para a execução do seu trabalho? Quais os desafios e/ou dificuldades enfrentadas para a gerência em enfermagem e de que forma o serviço favorece a mobilização de suas competências?

Com estas inquietações, planejamos o desenvolvimento deste estudo que tem como objetivo caracterizar as competências de enfermeiros gerentes de um Hospital de Ensino de grande porte, e as estratégias organizacionais para mobilizar tais competências.

Esta investigação deve contribuir de forma relevante para visualizar as lacunas existentes na formação de enfermeiros, preparando um profissional com desempenho inovador, criativo, capaz de reflexão crítica, de sujeito construtor do conhecimento para a prática profissional da enfermagem, nos diversos âmbitos em que se realiza, com especial atenção para a área da gerência do cuidado e de enfermagem no hospital.

MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa com delineamento metodológico fundamentado no estudo de caso único, considerado um método de pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto real (9).

Esta investigação foi realizada em um hospital de ensino, público, de grande porte, do interior paulista, referência no Sistema Único de Saúde em âmbito municipal, estadual e nacional para o atendimento aos pacientes que demandam alta complexidade. Os participantes foram 15 enfermeiros gerentes denominados pela instituição “diretores de serviço” que são responsáveis por uma ou mais unidades de internação.

Para a coleta de dados utilizamos duas fontes de evidências: observação direta, estruturada e entrevistas semiestruturadas com os participantes do estudo.

A observação ocorreu por ocasião das visitas aos campos antes e após as entrevistas e os dados foram registrados em um diário de anotações. As entrevistas, com duração média de 15 minutos, foram realizadas individualmente no horário de trabalho, conforme a disponibilidade dos sujeitos, gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise temática. Nesta modalidade de análise, busca-se o núcleo do sentido de uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem algo para o objeto de análise (10). Para proceder à análise, o conteúdo das questões foi organizado seguindo as fases sequenciais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (10).

Neste sentido, considerando a natureza qualitativa de nosso estudo, as discussões das unidades temáticas que foram estabelecidas da análise do material coletado, foram fundamentadas na caracterização das competências do enfermeiro gerente, da identificação dos desafios para a gerência, bem como no levantamento das estratégias organizacionais.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Protocolo Nº 05059312.5.0000.5393. Os enfermeiros participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

RESULTADOS

Perfil dos gerentes

Trata-se de amostra predominantemente feminina (93,3%) e o predomínio de mulheres no cargo pesquisado remete aos aspectos sócio-históricos da profissão. Os dados do perfil demonstraram que os enfermeiros gerentes possuíam idade variando entre 27 e 60 anos. Observou-se que os gerentes de enfermagem tinham entre 12 a 25 anos de vínculo com a instituição. Quanto à escolaridade, 70% com mais de 20 anos de formados, 60% com especialização em gestão e 40% com Master of Business Administration (MBA).

Desafios para a gerência em enfermagem

As enfermeiras relataram que um dos desafios é conhecer a unidade, as tarefas associadas ao cargo e a missão institucional, uma vez que entendem que sem estes haverá dificuldade para uma gerência eficaz.

[...] você tem que ser secretário, ser enfermeiro, ser todo tipo de função, que saber operar qualquer equipamento ... mexer no sistema informatizado, detectar problemas e ser oficial administrativo; você tem que saber para poder saber gerenciar [...] (E 02)

Além disso, planejar e realizar o cuidado de enfermagem, gerenciar a equipe e os recursos materiais parecem ser desafios constantes.

Todos os dias a gente tem desafios, é planejar e cumprir o planejado, é não deixar as coisas desarmarem, tem várias frentes, trabalha várias situações, trabalha com pessoal, com material, com organização, com administração geral do hospital. (E 13)

Alguns participantes destacaram ainda

como desafio o gerenciamento de conflitos no contexto organizacional.

Eu acho que os maiores desafios são os conflitos diários, o convencimento da equipe com a qual você trabalha, lidar com a equipe no dia-a-dia. (E 06)

Eu acho que um dos maiores desafios da gente é gerenciar os conflitos dentro da equipe; é difícil lidar com os problemas e ter resolutividade. (E 11)

Competências profissionais dos enfermeiros gerentes

a) Conhecimento técnico e visão ampliada da clínica

Os participantes reportaram a necessidade de conhecimento ampliado para exercer o cargo e atividades de gerência.

Eu acho assim, não adiantava eu ser uma gerente se eu não soubesse fazer. Eu acho que, é importante eu saber fazer. (E 03)

Além disso, o serviço de enfermagem hospitalar requer aprimoramento constante investimento do enfermeiro.

É eu acho que ele tem que se aperfeiçoar, tem que buscar o conhecimento. E o gerente, ele tem que saber tudo que está acontecendo, ele tem que ter visão de tudo e não só olhar coisas pontuais. (E 11)

b) Educação permanente

Os participantes reportaram a necessidade de ter competência para identificar as necessidades de aprendizagem da equipe e implementar estratégias.

O gerente tem que procurar saber qual o conhecimento dos seus subordinados sobre a estrutura da unidade. (E 05)

Estão fazendo um curso de treinamento admissional. Então eu estou pegando também os funcionários antigos pra reciclar... a gente está capacitando os enfermeiros também, como conversar na hora que você está no conflito [...] (E 01)

c) Liderança

Os participantes percebem a liderança como competência capaz de influenciar a equipe.

Olha às vezes você tem uma visão. Você tem perfil de liderança e o líder tem que ser o exemplo da equipe dele. Se você for uma pessoa comprometida, entendeu, a sua equipe automaticamente vai ser [...] (E 11)

O enfermeiro gerente tem que ter liderança. Saber direcionar o serviço pra outras enfermeiras. Eu acho que o bom líder é isso, saber delegar, saber ser humilde e escutar. (E 01)

d) Tomada de decisão

A tomada de decisão tem sido uma das competências de gerentes de enfermagem nas organizações hospitalares.

O enfermeiro gerente tem que ter um perfil de estar discutindo, não sendo precipitada nas tomadas de decisões [...] parar, pensar, discutir. E com isso você tem um melhor resultado. (E 08)

e) Gerenciamento de recursos materiais e financeiros

É competência do gerente de enfermagem organizar e planejar o material da unidade, bem como conhecer os custos que devem ser despendidos.

Equipamentos é uma responsabilidade muito grande, responsabilidade com equipamento, com materiais, com consumo, como se controla isso daí. (E 05)

Competência [...] é conhecer custos, trabalhar custo-benefício, trabalhar com qualidade, a gente quase faz naturalmente, mas a gente não para pra pensar um pouco em cima disso. (E 10)

f) Competência relacional ou interpessoal para gerenciar conflitos

Para enfrentar conflitos presentes entre os membros da equipe de enfermagem, o enfermeiro gestor deve utilizar a competência relacional.

[...] eu enfrentei muitos problemas, assim, é realmente de relacionamentos e relacionamento entre a equipe com relação ao trabalho, de não executar o que estava ali previsto, deles entenderem que isso era da instituição [...] (E 09)

Gerenciar conflito é uma competência do enfermeiro gestor [...] Temos por obrigação saber um pouco de tudo [...] (E 02)

Gerenciar conflitos é nossa competência [...] as pessoas estão muito insatisfeitas, e às vezes a gente precisa conhecer com quem está trabalhando [...] (E 05)

Estratégias Organizacionais

Os participantes destacaram algumas estratégias promovidas pela organização para desenvolver competências.

Tem a educação continuada que trabalha com técnicas, questões éticas, mas a questão da liderança, tem a cada dois meses uma reunião de enfermeiros chefes, quer dizer tem palestra. (E 11)

Teve curso trabalhando com conflitos [...] eu acho que tinha que ter um investimento maior [...] acho que não existe um trabalho para formação de líderes, teria que ter um foco maior na formação dos gerentes. (E 10)

Capacitar os enfermeiros em posição de gerência é preocupação da organização.

Eu acho que a administração do hospital está muito preocupada em formar melhor as pessoas que estão na gerência. (E 13)

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em relação ao perfil profissional dos participantes, o sexo feminino é predominante. Embora, nos últimos anos o percentual de homens nessa categoria tenha evoluído, o atrativo da formação universitária não tem sido apelo suficiente para que os homens vislumbrem a Enfermagem como opção profissional (11). A faixa etária dos participantes sugere que os profissionais mais jovens não têm ocupado cargos gerenciais na instituição e, assim busca-se profissionais com práticas e/ou experiência para atuar na área. Nesta perspectiva, estudo aponta que atualizações contínuas são exigidas no conhecimento e na prática, e isso acaba sendo difícil no ambiente hospitalar caracterizado pelo rápido surgimento de novas tecnologias, por mudanças caóticas e por avanços clínicos contínuos (12). Fato também confirmado pelo tempo dos gerentes na instituição, o que denota preferência por profissionais experientes, e assim tenham conhecimentos e habilidades para atuarem neste contexto.

Em relação à formação profissional após a graduação, este estudo revelou que 40% dos participantes buscaram se aprimorar por meio de especializações na área de gestão e cursos do tipo MBA. No Brasil, esses dois cursos de pós-graduação são *lato sensu*, sendo que o primeiro permite ao graduado especializar-se em sua área de atuação ou não e, o segundo é destinado à formação de executivos na área de gestão de empresas.

A dimensão administrativa do trabalho do gestor é focada na coordenação efetiva do serviço com todos os aspectos que a ela se re-

laciona (13). Assim, enfermeiros gerentes necessitam aprofundar o conhecimento sobre a organização, suas relações com os agentes internos e externos, quais valores refletem-se na missão institucional a fim de profissionalizar a função que exercem. Nesse sentido, o contato com a gerência permite que os enfermeiros lancem um olhar ampliado sobre a organização que estimula a construção de práticas sólidas para satisfazer os anseios do contexto real onde se exercitam permanentemente (14).

Contudo, no contexto atual em que o mundo do trabalho vem passando por transformações e mudanças de paradigmas que exigem trabalhadores multifuncionais e integrados a equipe e à organização, o enfermeiro gerente do cuidado de enfermagem deve ir além do ato de cuidar diretamente, assumindo as atribuições de gerenciar relações e não somente supervisionar a execução de procedimentos (15), o que pode ser um grande desafio no contexto da organização hospitalar.

Nesse sentido, frente às demandas de trabalho do enfermeiro gerente de unidades hospitalares, as suas atitudes e comportamentos devem estar relacionados não somente à sua formação técnica, mas a forma como dinamiza os aspectos relacionais no ambiente de trabalho, que podem ser desenvolvidos a partir do agir, saber ouvir, motivar, controlar impulsividade, a paciência e persistência.

Todavia, são muitos os obstáculos que estão presentes no dia a dia do trabalho do enfermeiro, dentre eles as discordâncias, as diferenças quanto a ideias, a valores, a personalidades ou a sentimentos; a falha na comunicação, os comportamentos agressivos; o estresse/cansaço físico e emocional; o desrespeito à pessoa; o limite e ou invasão de espaço; a alta rotatividade; a falta de confiança e o estilo de liderança (16).

Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de pessoas comprometidas com o processo de gestão, que exige atributos como a criatividade, a inovação e a capacidade de

se relacionar incorporando a competitividade, mantendo-se sempre atualizado.

Com a incorporação de novas tecnologias no cenário hospitalar, exigências foram feitas em termos da administração de pessoal para o cuidado, tendo o serviço de enfermagem como uma de suas atribuições garantir a utilização máxima das habilidades e potencial de sua equipe de trabalho. Assim, competências são requeridas aos enfermeiros em cargo de gerência, tais como foram identificadas no presente estudo: conhecimento técnico e visão ampliada da clínica, educação permanente, liderança, tomada de decisão, gerenciamento de recursos materiais e financeiros e competência relacional ou interpessoal para gerenciar conflitos.

Diante dessa premissa, o mercado de trabalho solicita cada vez mais que o profissional tenha conhecimentos e domine técnicas, e esta exigência torna-se mais acentuada quando este exerce cargos de gerência, o que foi destacado pelos participantes deste estudo ao associarem a responsabilidade do gerente à necessidade de dar o exemplo, por entenderem que o líder é o norteador das condutas de seu grupo.

No serviço de enfermagem hospitalar, a competência está ganhando dimensão, sendo esta intimamente ligada aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Na posição dos enfermeiros, as competências profissionais auxiliam a gestão de recursos humanos orientadas na consecução dos objetivos estratégicos da organização, bem como tornam-se fatores-chave de sucesso e, posteriormente, também uma vantagem competitiva (17).

Porém, além de ser competente naquilo que faz, o enfermeiro gerente deve garantir competência por parte de sua equipe e, em âmbito hospitalar, essa tarefa é favorecida pelo fato do enfermeiro gerente estar na esfera central dos processos de aprendizagem.

Nesta perspectiva, o plano de reordenação de recursos humanos no Sistema de Saúde Brasileiro preconiza a educação permanente no trabalho visando alcançar perfis profissio-

nais orientados pelas necessidades de saúde da população. A educação permanente baseada no aprendizado contínuo é condição necessária para o desenvolvimento do sujeito no que tange ao seu auto aprimoramento e direcionando-o a busca da competência pessoal e profissional (18).

A posição do enfermeiro gerente de unidades hospitalares o situa no ponto central dos processos de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes essenciais para a aquisição de competências, tendo em vista a qualidade do cuidado ao cliente. Nesse sentido, considerando a assistência na dimensão da integralidade do cuidado, o enfermeiro gerente deve se atentar às necessidades dos usuários e implementar estratégias de ensino-aprendizagem a sua equipe.

Como indicam os resultados, o gerente deve assegurar a construção de sistemas educacionais contínuos no próprio serviço. Acredita-se que a educação permanente da equipe de enfermagem hospitalar exige programas de ensino-aprendizagem baseados em competências específicas, ou seja, processos educativos amplos e problematizadores visando o desenvolvimento de conhecimento de caráter interdisciplinar.

No entanto, entende-se que o gerenciamento em enfermagem seja um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais caracterizadas pelo exercício da liderança de tal modo que sua influência atinja todos os liderados. Isto ocorre na realização dos procedimentos técnicos, na elaboração de critérios de qualidade, nas decisões tomadas, nas linhas de comunicação e nas formas de conduzir a equipe de Enfermagem (19).

O gestor de enfermagem deve se colocar como líder inspirador de sua equipe para alcançar as metas estabelecidas no compromisso com a melhoria da assistência, uma vez que a competência de liderança abrange o desenvolvimento organizacional dos recursos humanos e a excelência no atendimento aos clientes. Para tal, busca-se a motivação, a

criatividade, o entusiasmo, a participação e o envolvimento da equipe fundamentados em competências individuais e essenciais (19).

No entanto, a liderança auxilia o enfermeiro na construção de um ambiente de trabalho satisfatório, por meio do estabelecimento de vínculos profissionais saudáveis e de processos dialógicos efetivos entre a equipe de enfermagem e os integrantes da equipe multiprofissional (20).

Nesse sentido, nos serviços de enfermagem em unidades hospitalares, os enfermeiros necessitam tomar contínuas decisões em relação à estrutura e resultados institucionais, dominando uma gama de conhecimentos e habilidades de diferentes áreas.

Ao configurar o trabalho do enfermeiro gerente guiando as ações e práticas do cuidado nas unidades, observa-se a necessidade de um agir comunicativo com a participação efetiva dos sujeitos na tomada de decisões. Assim, o gerente de enfermagem tem assumido importante papel nos serviços de saúde, sobretudo no âmbito hospitalar, visto ser o responsável pela gestão dos serviços de Enfermagem e por tomar decisões que integrem as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa.

Quando o processo de decisão é compartilhado, a equipe aceita melhor os objetivos estabelecidos, uma vez que se veem também responsável por aquilo. Por isso a equipe irá se esforçar mais para que eles sejam alcançados com qualidade. Dessa forma, o processo de decisão estratégico deve envolver todos os trabalhadores, oportunizando a participação democrática, não sendo uma imposição vertical e hierarquizada.

Outro aspecto do processo de gerenciamento desempenhado por enfermeiros gerentes é o de gerir unidades e serviços de saúde, o qual compreende a administração dos recursos, dentre eles os materiais e financeiros, mantendo o bom funcionamento do serviço, prevendo e provendo recursos necessários à assistência dos pacientes.

No que diz respeito a competência de ge-

reenciar recursos materiais, esta compreende fluxo de atividades de programação, compra, recepção, armazenamento, distribuição e controle, garantindo que a assistência aos usuários não sofra interrupções por problemas na quantidade ou na qualidade de materiais (21).

Entretanto, gerenciar recursos materiais traz impacto direto nos recursos financeiros. A carência de recursos materiais necessários à assistência reflete o contexto político e econômico vigente no mundo globalizado. Os indivíduos são regidos por um sistema econômico capitalista, de crescimento contínuo da tecnologia que reflete no aumento dos gastos, sendo necessária a utilização dos recursos financeiros com consciência e responsabilidade para evitar o uso indevido dos recursos (22).

Nesse sentido, uma das tendências para o gerenciamento de serviços de enfermagem é a inclusão de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades sobre custos, como uma ferramenta mais a ser utilizada nos processos decisórios.

Neste contexto, um dos grandes desafios das organizações de saúde, principalmente as hospitalares, é de gerenciar os custos. Independente dos hospitais serem públicos ou privados é necessário que haja o provimento adequado dos recursos. Afinal, se os recursos são insuficientes, seja pela razão que for, e as instituições precisam funcionar com o montante disponível, é preciso saber aplicá-los de forma racional para que todas as unidades da instituição hospitalar possam atuar oferecendo assistência com maior padrão de qualidade (22). Neste processo o enfermeiro é um elemento indispensável, pois vivencia a assistência diretamente dentro do hospital.

Diante desses apontamentos, o gerenciamento dos serviços de enfermagem em instituições hospitalares constitui-se em uma atividade complexa, exigindo dos enfermeiros gerentes competências peculiares para a implementação de estratégias adequadas as situações vivenciadas. Apesar de obter na sua

formação acadêmica alguns conhecimentos acerca do processo gerencial, o enfermeiro ao assumir um cargo de gestor pode vivenciar incertezas, comuns nas organizações de saúde, daí a necessidade deste profissional ampliar a sua visão e o seu conhecimento a fim de gerenciá-los.

Destarte, vale ressaltar que a capacidade de comunicar-se adequadamente e de mediar relações é característica de um profissional qualificado, especialmente por relacionar-se com diferentes sujeitos (23). O desenvolvimento da comunicação no ambiente de trabalho deve ser adquirido pelos enfermeiros para que estes possam sensibilizar sua equipe buscando a motivação, o aumento da produtividade e o alcance de metas (24).

O conflito é entendido como divergências de ideias e percepções dos indivíduos envolvidos, gerando instabilidade entre relações e tornando-se negativo ou não, dependendo de como as pessoas lidam com ele (21).

Assim, o desenvolvimento da competência interpessoal pode auxiliar o enfermeiro gestor no gerenciamento de sua equipe, no seu cotidiano convivendo com as diferenças, conflitos de ideias e de sentimentos entre outras situações que possam emergir.

Nesse sentido, a melhora das relações pode ocorrer por meio do delineamento de filosofias de trabalho coletivo, mantendo um bom relacionamento com os colegas de trabalho e estabelecendo inter-relações saudáveis que melhorem a qualidade de vida no trabalho (25). A competência interpessoal pode ser um meio transformador da prática do enfermeiro gerente, ao permitir que este profissional consiga identificar, avaliar e administrar problemas de maneira efetiva.

Diante das competências identificadas a organização estabelece prioridades para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de novas competências. No âmbito hospitalar, observa-se a necessidade premente de se estabelecer processos educacionais junto a enfermeiros gerentes, a fim de desenvolver competências específicas nestes profissio-

nais. Neste estudo, a instituição tem oferecido cursos pontuais, como também a equipe tem demonstrado interesse em participar deste processo de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, além de capacitar profissionais de saúde com competência técnica especializada, faz-se necessário o desenvolvimento de pessoas comprometidas com o processo de gestão que exige competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) tais como a criatividade, a liderança, a inovação, a intuição e a emoção.

Nesse sentido, as mudanças no perfil de competências dos profissionais enfermeiros visam a atender às necessidades de saúde, demandando que os mesmos saibam agir, mobilizar e transferir conhecimentos para resolver situações práticas em resposta às exigências e às necessidades das organizações. A gerência das mudanças e a adoção de estratégias de como mudar o perfil das competências profissionais devem ser feitas por aqueles que conduzem os processos de trabalho, exigindo pessoas que liderem as mudanças sob os preceitos da qualidade e da produtividade (26). Assim, uma formação contínua destes profissionais faz-se necessária.

Diante disso, a organização deve investir no preparo de seus gerentes para lidar com os desafios desta função, a fim de que eles sejam elementos facilitadores dos processos na organização, contribuindo na obtenção dos objetivos institucionais.

O trabalho na gerência apresenta desafios como o conhecimento da unidade, das tarefas a serem desenvolvidas, aproximar-se a questões administrativas, lidar com pessoas e gerenciar conflitos. Os resultados mostraram que a experiência profissional é considerada como um facilitador na gestão, porém as enfermeiras gerentes ainda referem dificuldades para atender as diversas dimensões que essa função exige.

O ambiente hospitalar coloca o enfermeiro gerente diante de papéis interligados atuando junto a outros departamentos e com sua própria unidade de trabalho garantindo

o funcionamento do serviço. Para isso, tornar-se necessário a aquisição de competências específicas que orientem o seu processo de trabalho.

Nesta pesquisa, evidenciou-se que a aquisição de conhecimento técnico, a visão ampliada da clínica, a liderança, a educação permanente, a tomada de decisão, a competência interpessoal, o gerenciamento de recursos financeiros e materiais são competências necessárias aos enfermeiros gerentes e devem nortear o cuidado de qualidade em âmbito hospitalar.

Assim, constata-se no decorrer do estudo, que o trabalho na gerência requer além de conhecimento técnico-científico, enfermeiras com atitude de querer ser e fazer, bem como tenham e desenvolvam habilidades para este fazer com qualidade.

Entretanto, estratégias organizacionais tais como cursos na área de gestão, treinamentos em serviço e palestras podem auxiliar a transformação da prática cotidiana dos enfermeiros gerentes a fim de produzir mudanças na forma de pensar, cuidar, gerenciar e agir com a equipe de saúde e de enfermagem, criando possibilidades de gerenciar os processos de trabalho em novas direções inovadoras e democráticas.

Por conseguinte, acredita-se que a discussão das competências de enfermeiros gestores de unidades hospitalares permitem aos centros formadores e gestores de saúde analisar aspectos relevantes da formação do enfermeiro acerca das características peculiares para a função gerencial.

REFERÊNCIAS

1. Safadi R, Jaradeh M, Bandak A, Froelicher E. Competence assessment of nursing graduates of Jordanian universities. *Nurs Health Sci.* 2010; 12(2): 147-54.
2. Ruthes RM. Gestão de pessoal de enfermagem por competências: uma proposta

- para as Santas Casas [Tese de doutorado]. [São Paulo (SP)]: Escola de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo; 2007.
3. Camelo SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2012; 20(1): 192-200.
 4. Gramigna MR. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2007.
 5. Serrano MTP, Costa ASMC, Costa NMVN. Cuidar em Enfermagem: como desenvolver a(s) competência(s). *Rev Enf Ref*. 2011; 3(3): 15-23.
 6. Sherman RO, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. Development of a leadership competency model. *J Nurs Adm*. 2007; 37(2): 85-94.
 7. Nursing Leadership Institute. The Nursing Leadership Institute Competency Model [Internet]. Florida: Florida Atlantic University; 2003 [citado 28 maio 2013]; p. 1-5. Disponível em: http://nursing.fau.edu/uploads/docs/358/nursing_leadership_model2.pdf.
 8. Furukawa PO, Cunha ICKO. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2011; 19(1): 106-14.
 9. Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5a ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2015.
 10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 11a ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2010.
 11. Lopes MJM, Leal SMC. A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira. *Cad. Pagu*. 2005; (24): 105-25.
 12. Huston CJ. Assuring provider competence through licensure, continuing education, and certification. En: Huston CJ, ed. *Professional issues in nursing*. 3rd. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins; 2014. p. 292-307.
 13. Trevizan MA, Mendes IAC, Shinyashiki GT, Gray GI. Gerenciamento do enfermeiro na prática clínica: problemas e desafios em busca de competência. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2006; 14(3): 457-60.
 14. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido Lde A. Conflict in nursing management in the hospital context. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2011; 19(2): 362-9.
 15. Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Cienc Cuid Saúde*. 2010; 9(4): 822-7.
 16. Ciampone MHT, Kurcgant P. Gerenciamento de conflitos e negociação. En: Kurcgant P, org. *Gerenciamento em enfermagem*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara/Koogan; 2010. Cap. 4; p. 35-50.
 17. Königová M, Urbancová H, Fejfar J. Identification of managerial competencies in Knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness*. 2012; 4(1): 129-42.
 18. Paschoal AS, Mantovani MF, Méler MJ. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. *Rev Esc Enferm USP*. 2007; 41(3): 478-84.
 19. Ruthes RM, Feldman LB, Cunha ICKO. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2010; 63(2): 317-21.
 20. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 2012; 46(1): 227-33.
 21. Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em enfermagem*. 2a ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012.
 22. Silva DG, Reis LB, Chrizóstimo MM, Carvalho Alves EM. A concepção do enfermeiro sobre gerenciamento do custo hospitalar *Enfermería Global* [Internet]. 2010 [citado em 28 maio 2013]; 9(2): 1-8. Disponível em: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/107231>
 23. Barlem JGT, Lunardi VL, Barlem ELD, Bordignon SS, Zacarias CC, Lunardi Filho

- WD. Fragilidades, fortalezas e desafios na formação do enfermeiro. *Esc Anna Nery*. 2012; 16(2): 347-53.
24. Fradique MJ, Mendes L. Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. *Rev Enf Ref*. 2013; 3(10): 45-53.
25. Beck CLC, Gonzales RMB, Denardin JM, Trindade LL, Lautert L. A humanização na perspectiva dos trabalhadores de enfermagem. *Texto contexto-enferm*. 2007; 16(3): 503-10.
26. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm USP*. 2012; 46(3): 727-33.